



## Regards sur l'économie allemande

Bulletin économique du CIRAC

70 | 2005

Varia

---

# Siemens AG : de l'innovation à la performance globale

Isabelle Bourgeois et Caroline Guiot

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/rea/2063>

DOI : 10.4000/rea.2063

ISBN : 978-2-8218-0836-2

ISSN : 1965-0787

### Éditeur

CIRAC

### Édition imprimée

Date de publication : 1 mars 2005

Pagination : 25-30

ISSN : 1156-8992

### Référence électronique

Isabelle Bourgeois et Caroline Guiot, « Siemens AG : de l'innovation à la performance globale », *Regards sur l'économie allemande* [En ligne], 70 | mars 2005, mis en ligne le 16 décembre 2008, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rea/2063> ; DOI : 10.4000/rea.2063

---

# Siemens AG : de l'innovation à la performance globale

*Isabelle Bourgeois et Caroline Guiot*

*Le 27 janvier 2005, Klaus Kleinfeld (47 ans) succédait à Heinrich von Pierer à la tête du directoire de Siemens AG. Modernisé en profondeur durant la décennie écoulée, le groupe, un des leaders mondiaux de l'électrotechnique, est aujourd'hui rentable : en 2004, le résultat bénéficiaire s'élevait à 3 milliards €, soit une augmentation de 23 % en un an (déduction faite de la variation du périmètre après la revente d'Infineon). La même année, le groupe remportait le prix « best brands 2004 », décerné par la fédération allemande des marques en coopération avec divers médias et entreprises, pour sa stratégie de management par la marque. Ces réalités démentent l'image d'une entreprise affaiblie et vieillissante telle qu'elle a pu resurgir l'an dernier à propos de difficultés ponctuelles rencontrées dans quelques segments ou marchés. Le nouveau – et jeune – président du directoire, que la presse française présente comme « américanisé » parce qu'il dirigeait depuis 2002 la division USA de Siemens et qu'il avait contribué auparavant à développer la stratégie de management compétitif du groupe, est en réalité le pur produit du recrutement en interne et de la politique de qualification des ressources humaines du groupe. Préparé étape après étape à intégrer l'équipe dirigeante, il a été élu avec pour mission expresse de poursuivre l'œuvre de modernisation de son prédécesseur, aujourd'hui à la tête du conseil de surveillance.*

Avec un CA de 75 milliards € en 2004, Siemens AG (Munich et Berlin) est le troisième groupe industriel allemand après DaimlerChrysler AG et Volkswagen AG. Avec au total 430 000 salariés, il est certes le premier employeur industriel d'Allemagne, mais plus des deux tiers de ses effectifs sont occupés hors du territoire national où il ne réalise plus aujourd'hui qu'un bon cinquième de son CA. Son portefeuille d'activités : une gamme de produits et services allant des équipements téléphoniques aux technologies médicales, des systèmes de signalisation aux centrales nucléaires, des lampes aux trains à grande vitesse. Le fondateur Werner von Siemens, l'un des inventeurs de la lampe à incandescence, du télégraphe électromagnétique et de la dynamo, avait appuyé le développement de sa 'start-up' sur trois piliers dès sa création en 1847 : l'innovation technique, l'internationalisation et l'innovation sociale. Près de 160 ans plus tard, Siemens AG poursuit ce cap en intégrant l'innovation technologique dans sa culture managériale comme sa stratégie de développement mondial ; et déclenche en Allemagne un mouvement de hausse du temps de travail.

Dès l'origine, la société travaille sur les découvertes fondamentales comme sur les applications de ces inventions, sans négliger la question de leur propriété : W. von Siemens est l'un des pères de la loi allemande sur les brevets (1877). Dès l'époque, elle mène également ce qu'il convient d'appeler aujourd'hui une veille concurrentielle, stratégique dès la période d'effervescence et d'innovation de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle. C'est ainsi que Siemens & Halske, qui a construit en 1848 la première liaison télégraphique allemande (Berlin-Francfort) et le tramway électrique de Berlin en 1881, achète en 1896 le brevet du tube radiographique. Pionnier de l'électrotechnique, le groupe croît avec l'ère industrielle et la mondialisation naissante des activités. La Siemens AG d'aujourd'hui est restée fidèle à son cœur de métier comme à sa culture.

**Siemens AG : le premier employeur industriel d'Allemagne**

**Cœur stratégique : l'innovation**

### Siemens : ruptures et continuité de l'ère industrielle à l'économie du savoir

Pour exploiter la technique du télégraphe à index qu'ils ont mise au point, les deux ingénieurs Werner von Siemens et Johann Georg Halske fondent, le 1<sup>er</sup> octobre 1847, l'entreprise « Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske », grâce à l'investissement initial de 6 842 thalers d'un cousin, Johann Georg Siemens, futur directeur de la Deutsche Bank qui sera créée en 1870. La découverte du principe de la machine dynamoélectrique en 1866 ouvre un second champ d'exploitation.

Siemens & Halske se développe rapidement à l'international. En 1855 par exemple, peu après la mise en chantier du réseau télégraphique russe, la société ouvre une succursale à Saint Petersburg ; elle crée en 1863 une société de production de câbles à Woolwich en Grande Bretagne, et participe en 1874 à la pose d'un câble sous-marin reliant l'Irlande et les USA. Dès 1913, la société, qui s'était transformée en SA en 1897, figure parmi les leaders mondiaux de l'électrotechnique.

Durant cette phase d'établissement dans l'Allemagne de Bismarck où prend naissance le système de protection sociale allemand, Siemens fait partie des groupes industriels comme Krupp ou Mannesmann qui contribuent à cette évolution. Il crée ainsi une caisse de retraite d'entreprise en 1872, introduit la semaine de 50 heures (8,5 heures quotidiennes) en 1891, crée une caisse d'assurance maladie en 1908, introduit les congés payés en 1909 ou fait construire sur son site de Berlin-Charlottenburg l'un des premiers lotissements de logements ouvriers : la « Siemensstadt ».

A l'issue de la première guerre mondiale, Siemens a perdu 40 % de ses actifs, mais parvient à reconquérir sa position mondiale. Ses activités sont porteuses : lancement de l'électroménager, création du fabricant d'ampoules électriques Osram (une joint venture), installation des premiers feux de signalisation à Berlin en 1924, développement du téléviseur Telefunken en 1935, ou d'une locomotive électrique innovante en 1930. Et il découvre en 1938 un principe fondamental pour la future branche des semi-conducteurs. Tout en poursuivant ainsi la diversification systématique de son cœur de métier : l'électrotechnique, il aborde un domaine en amont : la production d'énergie.

En 1945, Siemens subit le sort commun à tous les groupes industriels allemands œuvrant dans des secteurs-clefs : bombardements et démantèlement ; il perd 80 % de ses actifs. La reconstruction et le retour de la prospérité permettent à Siemens de se relever pour la seconde fois. Mais le blocus de Berlin incite le groupe à transférer son siège de Berlin à Munich en 1949 ; une implantation qui, soit dit en passant, a largement contribué à l'essor du site industriel bavarois. Dès le milieu des années 1960, Siemens retrouve sa position mondiale.

Le « miracle économique » tire sa branche électroménager (création en 1957 de Siemens Elektrogeräte AG, qui fusionnera plus tard avec son homologue du groupe Bosch pour constituer l'actuelle BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH). L'essor mondial de l'électronique l'amène à lancer sa filière informatique : il équipe le premier central téléphonique informatisé à Munich en 1962, puis crée Siemens Nixdorf Informationssysteme AG en 1990. La demande mondiale d'équipements médicaux modernes boome : Siemens développe le premier pacemaker du monde, implanté en 1958, et l'un des premiers scanners (1974). Les besoins croissants en énergie dopent ses activités dans ce secteur : il crée en 1969 l'unité de production de turbines Kraftwerk Union, équipe en turbines la centrale hydroélectrique d'Itaipu au Brésil en 1978 et établit en 1994 le record mondial de performance avec une pile à combustible de type PEM. Sa branche transports suit la même évolution de modernisation des équipements et infrastructures : Siemens développe les équipements électriques des trains rapides ICE ou du Transrapid (voir REA 52-53/01) au sein des deux consortiums industriels *ad hoc*.

De 1966 à 1969 a lieu la première réorganisation importante du groupe. Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckertwerke AG et Siemens-Reiniger-Werke AG sont d'abord regroupées en une seule entité : Siemens AG, puis les activités sont découpées en six branches (telles qu'aujourd'hui). A cette époque, le groupe pèse 10 milliards DM et emploie 270 000 salariés.

En 1992, Heinrich von Pierer prend les rênes du groupe et en accélère la modernisation tout en redéfinissant son périmètre : acquisition de GTE Sylvania par OSRAM en 1992, d'Electrowatt (technologies du bâtiment) en 1996 et de Westinghouse Power Generation (US) en 1998 ; cession de l'activité électronique de défense en 1997 ; filialisation d'Infineon (semi-conducteurs), introduction en bourse d'Epcos (filiale composants passifs), joint-venture entre Siemens-Nixdorf et Fujitsu en 1999 ; fusion des activités nucléaires avec Framatome, acquisition de Shared Medical System et d'Acuson (matériel médical) en 2000 ; acquisition des turbines industrielles d'Alstom en 2003. Parallèlement, H. von Pierer engage le groupe dans une véritable 'révolution culturelle' pour le rendre plus compétitif sur des marchés désormais globalisés.

#### Leader mondial en matière de dépôts de brevets

En 2004, Siemens AG a consacré à la R&D 6,7 % de son CA, soit 5 milliards €, enregistré 8 200 inventions (+ 11 % en un an) et déposé 5 000 brevets, ce qui le place en tête des statistiques internationales. Ses activités de R&D (effectif mondial : 45 000 salariés) sont positionnées dans 30 pays. Le groupe dispose d'un portefeuille de 48 000 brevets, systématiquement renouvelés tous les 5 à 6 ans selon une politique déclarée d'*invention-on demand*. Cette politique onéreuse vise certes à protéger les inventions de Siemens, mais son coût s'équilibre en regard de son produit : royalties des licences d'exploitation vendues et notoriété de marque liée à la diffusion des produits ou procédés ainsi brevetés. Dans tous ses métiers, Siemens poursuit délibérément une stratégie de *trend-setter*, considérée comme plus rentable sur le long terme que les classiques stratégies de premier entrant ou de 'suiveur' (*fast follower*). Cela implique, en matière de R&D, une forte présence à la fois dans les technologies-clefs (TIC, par exemple) et dans les technologies transversales du futur (Siemens est membre de la Plateforme européenne pour l'hydrogène, voir REA 66/04).

#### Des activités de R&D transversales et mondiales

La R&D est dès lors organisée de manière à créer des synergies transversales entre les divers domaines et branches : les sciences des matériaux trouvent par exemple leurs applications dans le surfaçage des turbines (énergie) ou dans les

biopuces (médical). L'innovation est, surtout, intégrée dans la stratégie globale du groupe, dont la localisation mondiale suit l'approche classique des champions de l'industrie allemande : les sites étrangers sont choisis en fonction des débouchés présents, mais aussi d'un environnement de R&D porteur. C'est ainsi que Siemens a implanté à Princeton son centre de recherche sur les systèmes informatiques autonomes ou à Berkeley son Siemens Technology-to-Business Center. Cette politique suit en outre une approche de réseau : le groupe a conclu plusieurs centaines d'accords de coopération avec des centres de recherche universitaires et extra-universitaires. L'une de ces coopérations s'est vu décerner en 2004 le Prix allemand du Futur (*Deutscher Zukunftspreis*) qui récompense tous les ans une innovation proche du marché : en l'occurrence, une biopuce de diagnostic médical baptisée « Quicklab ». L'équipe associait trois chercheurs de Siemens Corporate Technology (Erlangen), Infineon Technologies (Munich) et Fraunhofer Institut für Siliziumtechnologie (Itzehoe).

**Siemens AG 2004<sup>(\*)</sup> : chiffre d'affaires, résultat (en millions €) et dépenses de R&D**

Activités	CA	Part dans le CA total	Résultat <sup>(**)</sup>	Part des dépenses de R&D
Information & Communications	22 752	30,3%	609	38 %
Automation and Control	19 704	26,2%	1 282	17 %
Energie	11 138	14,8%	1 199	8 %
Transport	13 311	17,7%	128	18 %
Médical	7 072	9,4%	1 046	12 %
Eclairage	4 240	5,6%	445	4 %
Autres activités	2 150	2,9%	289	3 %
Régularisations <sup>(***)</sup>	-5 794	-7,7%	-1 348	-
<b>Total opérationnel</b>	<b>74 573</b>	<b>99,2%</b>	<b>3 650</b>	-
Finance, immobilier et participations	2 133	2,8%	358	-
Impact consolidation	-1 539	-2,0%	224	-
<b>Total général</b>	<b>75 167</b>	<b>100,0%</b>	<b>4 232</b>	<b>5 060</b>

Source : *Siemens Kurzbericht 2004* ; <sup>(\*)</sup> exercice du 1<sup>er</sup> octobre au 30 septembre ; <sup>(\*\*)</sup> le résultat opérationnel par activité ne comprend pas le résultat financier, les impôts et les pensions. <sup>(\*\*\*)</sup> comprennent les calculs de pensions et d'intérêts.

Cette politique se fonde également sur une approche stratégique du management qui met à profit les différences culturelles inhérentes au positionnement mondial et, plus encore, la culture du *knowledge management*. Dans cette approche allemande de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise, les hiérarchies plates de l'organisation favorisent le flux permanent d'informations entre les diverses directions comme entre la centrale, les sous-traitants et le client final. C'est aussi en se basant ainsi sur le savoir de ses salariés et de leur environnement international que le groupe crée des synergies transversales et développe une stratégie prospective d'innovation (il s'est doté à cet effet d'une méthode baptisée « Pictures of the Future »).

Cette approche de la performance globale est le fruit d'une 'révolution culturelle' menée par H. von Pierer dès sa prise de fonctions en 1992. La Siemens AG d'alors vivait presque exclusivement de concessions publiques et s'était confortablement installée dans des liens de nature quasi symbiotique avec ses clients institutionnels (hôpitaux, ministère des P&T ou Bundesbahn). S'y ajoutaient une culture 'technicienne' héritée du passé comme une gestion financière certes saine, mais peu proactive en termes d'investissements. Au moment où les concurrents américains et nippons commençaient à investir les marchés européens où s'esquissait dans le même temps la libéralisation des services publics, la productivité du groupe était largement insuffisante. L'extension de marché à la suite de l'unification comme la mise en concurrence des marchés publics allemands ont constitué un choc salutaire, ouvrant la voie à l'orientation client, à la rationalisation et, surtout, à un mode de management plus adapté à la globalisation des process : autonomisation des divisions, décloisonnement des directions, réduction des niveaux hiérarchiques, approche transversale de la R&D – ce sont là les principaux axes des programmes *Top (time optimized process)* et

**Une culture du management compétitif intégrant la R&D**

**Une 'révolution culturelle' engagée dans les années 1990**

*Top +*, lancées respectivement en 1993 et 1998, la mise en œuvre du dernier ayant été confiée à K. Kleinfeld. S'y ajoutent un recentrage de la GRH sur les compétences et la culture du résultat, ainsi qu'une approche client centrée sur la globalité de sa demande (*Global One*). Cette mutation s'est effectuée grâce à l'implication de tous les salariés ; il est vrai que la 'socialisation Siemens' de la plupart d'entre eux et le recrutement en interne des dirigeants ont favorisé une culture d'entreprise forte et où les circuits de l'information sont souvent courts.

#### Siemens 2004 : des métiers organisés en six branches

- Dans la branche *Information and Communication*, Siemens œuvre comme fournisseur d'infrastructures complexes de réseaux et de téléphonie fixe et mobile (activités réunies en octobre 2004 dans la nouvelle division « Com »), et de prestations de services et solutions IT professionnelles (SBS). Cette branche, d'une haute visibilité, avait réussi à surmonter la crise mondiale liée à l'effondrement de la bulle technologique, mais doit aujourd'hui réaliser des gains de compétitivité pour affronter notamment la concurrence asiatique. Si les activités de business process outsourcing de SBS sont prospères (un contrat de 2,7 milliards € vient d'être conclu avec la BBC), les services liés aux produits subissent un recul sous l'effet des mutations du secteur. Dans la division « Com », le tableau est contrasté : alors que les activités réseau mobiles (GMS, UMTS) et *Voice over IP* se révèlent florissantes, il n'en va pas de même du secteur des communications fixes où le groupe avait accumulé d'importantes surcapacités. S'y ajoute le cas particulier de la production de téléphones portables où Siemens a certes su conserver son 4<sup>e</sup> rang mondial, mais voit ses parts de marché (7,2 % en 2004) reculer au profit de Nokia, Motorola et Samsung. La priorité du groupe est aujourd'hui de décider de l'avenir de cette branche, peu rentable économiquement, mais stratégique pour la notoriété de marque.
- La branche *Automation and Control* regroupe quatre activités, offrant l'ensemble de la palette des produits, solutions et services liés à l'automatisation des bâtiments, installations et process industriels. Si *Automation and Drives* est l'une des divisions phares de Siemens (+5 % du CA et +34 % du résultat opérationnel par rapport à 2003), grâce à des gains de productivité importants et un accroissement spectaculaire du portefeuille de clients étrangers (+25 % dans la région Asie-Pacifique), les trois autres n'ont pas encore achevé leur mutation : *Siemens Building Technologies* qui, après une restructuration en 2003, et malgré un CA en légère baisse, a vu croître son résultat opérationnel de 7 % ; *Industrial Solutions and Services* qui a repris à l'automne la USFilter Corporation, un spécialiste américain du traitement des eaux, et enregistre une croissance de 10 % du CA ; et *Logistics and Assembly Systems* qui se consolide depuis l'intégration de Siemens Dematic, née du rachat de l'ancienne Dematic Atecs après la restructuration de l'ex-Mannesmann.
- La branche *Power* est divisée en la distribution (*Power Transmission and Distribution*) et la production d'électricité (*Power Generation*). Cette dernière est hautement compétitive et innovante : à la coopération avec Areva dans Framatome (nucléaire ; construction d'un réacteur EPR en Finlande) s'ajoutent le développement de l'éolien (Siemens a racheté en octobre 2004 le constructeur danois Bonus Energy, 2<sup>e</sup> mondial) ou de piles à combustible. En février 2005, Siemens a repris l'autrichien VA Tech, une opération actuellement soumise au contrôle de la Commission européenne.
- La branche *Transportation* intègre d'une part l'ensemble des activités liées aux équipements et infrastructures ferroviaires (*Transportation Systems*) ; mais cette division, qui avait développé avec ThyssenKrupp le train magnétique à grande vitesse Transrapid ou, avec Matra, le métro automatique VAL, a subi une légère détérioration financière à la suite de problèmes de qualité survenus sur le tramway Combino, contraignant le groupe à provisionner 400 millions €. La branche intègre d'autre part *Siemens VDO Automotive*, spécialiste des systèmes d'information et de navigation électroniques pour l'automobile ; ce segment dans lequel le groupe dans les années 1980 en constitue aujourd'hui l'un des fleurons, avec +7 % de CA et +34 % de résultat par rapport à 2003.
- La branche *Medical* développe des technologies pour le diagnostic et la thérapie, ainsi que des prestations/conseils pour optimiser les systèmes au sein des services de santé. Nommé à la tête de cette branche en 1998, Klaus Kleinfeld avait redressé l'activité qui est aujourd'hui l'une des plus profitables (avec un résultat opérationnel de 15 % du CA), malgré une légère baisse du CA par rapport à 2003 (-5 %) due au retrait de la joint-venture avec Drägerwerk AG.
- La branche *Lighting* se résume à un nom presque centenaire, celui de la firme OSRAM, aujourd'hui l'un des deux spécialistes mondiaux des systèmes d'éclairage. Si sa part de marché est de 30 % en France, OSRAM croît essentiellement sur les marchés est-européens et dans la zone Asie/Pacifique, sans négliger la Russie, où la firme a racheté en 2004 le producteur Svet (lampes à fluorescence).

#### Un positionnement mondial

Le portefeuille actuel des activités de Siemens s'est construit de proche en proche. Il comprend six branches principales, auxquelles s'ajoutent les participations (50 % chacune) aux deux joint ventures que sont BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH (produits blancs) et Fujitsu Siemens Computers BV (produits bruns). Leur point commun est la devise des fondateurs : « *rien que l'électrotechnique, mais toute l'électrotechnique* », étendue depuis à l'électronique. Il est géré dès l'origine dans l'objectif déclaré de viser l'excellence dans chacun des métiers, et ce à l'échelle mondiale, par le biais d'acquisitions et de joint-ventures comme de la séparation d'activités déficitaires ou sans avenir. Car si le groupe recherche un effet de taille, il n'en privilégie pas moins scrupuleusement la rentabilité et, surtout, la cohérence de son portefeuille d'activités.

Sa localisation mondiale au plus près de la demande du client concerne toutes les compétences du groupe. En 2004, il réalise 77 % de son CA hors d'Allemagne : principalement en Europe et en Amérique du Nord, ses zones traditionnelles d'implantation, mais aussi, d'une manière croissante, sur les marchés émergents. En Chine, il a investi en 2004 près d'un milliard d'euros ; 30 000 salariés travaillent sur place, générant un CA d'environ 4 milliards €. Ce marché reste prioritaire malgré le récent échec du projet Transrapid après les aléas subis sur la ligne reliant l'aéroport de Shanghai au centre ville depuis 2002. En Inde (10 000 salariés, CA : 1 milliard €), Siemens vient de remporter un important contrat de livraison de modules de téléphonie GSM. En Russie, il a conclu à la fin 2004 un contrat de 1,5 milliard € portant sur la construction de 60 trains rapides ICE en coopération avec l'entreprise russe RZD. Il étend ainsi sa présence sur un marché où il réalise d'ores et déjà 1 milliard € de CA.

#### Répartition par zone géographique du CA et des salariés de Siemens en 2004

	Part de CA	Part des salariés...	... dont R&D
Allemagne	23 %	38 %	51 %
Europe (hors RFA)	34 %	26 %	> 15 % <sup>a)b)</sup>
Amérique	23 %	22 %	15 %
Asie/Pacifique	12 %	12 %	> 8 % <sup>a)</sup>
Autres	8 %	2 %	8 %
<b>Total</b>	<b>75 milliards €</b>	<b>430 000</b>	<b>45 000</b>

Source : *Siemens Kurzbericht 2004*. a) Estimation des auteurs selon les données partielles publiées par Siemens. b) Autriche : 6,7 %, France : 2,8 %, Grande Bretagne : 2,7 %, Italie : 2,7 %.

Mais l'internationalisation est devenue source d'inquiétude outre-Rhin. En effet, si au cours des douze années de présidence de H. von Pierer, le nombre de salariés a légèrement progressé (391 000 en 1992 à 430 000 en 2004), la répartition géographique des effectifs s'est drastiquement modifiée : le groupe n'occupe plus en Allemagne que 38 % de ses salariés, contre 61 % en 1992. Si la stratégie de consolidation des parts de marché mondiales ou la conquête de nouveaux marchés implique nécessairement la création d'emplois hors du territoire national (3 pour un seul en Allemagne), la suppression de 75 000 postes outre-Rhin depuis 1992 s'explique aussi par le coût trop élevé du facteur travail en comparaison des impératifs de compétitivité.

Ne pouvant comprimer les coûts salariaux annexes (déterminés par le système national de protection sociale ; voir *REA 68/2004*), Siemens avait négocié en juin 2004 avec le conseil d'établissement des sites de Kamp-Lintfort et de Bocholt (production de téléphones portables, 4 500 salariés au total) un accord portant sur l'allongement de la durée annuelle du travail sans compensation salariale, mais en contrepartie d'une garantie de l'emploi. Cet accord historique, conclu avec la bénédiction tacite du syndicat IG Metall, permettra au groupe de réduire de 30 % ses coûts de production en Allemagne, et aux unités concernées de rester compétitives en comparaison de la Hongrie où il avait été envisagé de les délocaliser. Ce type d'accord a été étendu au début 2005 aux 20 000 salariés de la nouvelle direction régionale Allemagne, assorti d'une garantie de sauvegarde des 35 sites concernés jusqu'en 2009 ; l'accord a en outre permis d'harmoniser les différentes grilles de rémunération en vigueur dans ces sites. Ces accords novateurs ont été imités peu après par VW ou DaimlerChrysler. Car la hausse modulée de la durée du travail (à environ 40 heures) s'accompagne d'une modernisation de la relation salarié-entreprise où le premier, en contrepartie de son travail, se voit proposer un revenu et une gamme de prestations sociales, allant de l'intéressement à l'épargne retraite en passant par la formation continue. Loin d'être ce « rambo social » que voulaient voir en lui certains commentateurs, H. von Pierer dit avoir agi en « patriote » (*Die Welt*, 27-01-05), cherchant à préserver l'ancrage national de son groupe, quitte à ce que la rentabilité de certaines entités allemandes soit inférieure à celles qui sont localisées à l'étranger. La raison en est simple : la cogestion au

Une croissance  
exportatrice d'emplois

2004 : des accords novateurs  
en matière de travail

sein des établissements permet d'affronter les difficultés sans générer de crise, et cette garantie de paix sociale se révèle un facteur de stabilité permettant au groupe de se moderniser tout en continuant de croître. K. Kleinfeld partage cette approche culturelle.

#### Une société cotée en bourse, mais restée fidèle au « capitalisme rhénan »

En 1897, afin de s'assurer une capacité financière en lien avec sa croissance, l'entreprise familiale Siemens & Halske est transformée en société anonyme, avec le concours de la toute jeune Deutsche Bank. Et comme il est courant à cette époque, la banque, bailleur de fonds, devient aussi actionnaire, ce qui lui permet de prendre part aux décisions stratégiques (voir REA 45/00). L'action de la Siemens AG (statut adopté en 1966), est introduite au NYSE en 2001. Aujourd'hui, elle est cotée sur les bourses de Francfort, New York, Londres et Zurich. Pourtant, la structure de l'actionariat reste caractéristique du modèle rhénan, c'est-à-dire avec une majorité d'investisseurs à long terme : seules 23 % des actions sont détenues par des petits porteurs ; 17% appartiennent à des fonds d'investissement et d'assurance, les 60 % restants à des établissements financiers. Les modes du *shareholder value* et de la *new economy* ont laissé de marbre un groupe resté fidèle à la devise de son fondateur : « *Je ne vends pas l'avenir pour le bénéfice du jour* ».

#### Une GRH au service d'une éthique de la compétitivité

La qualité des ressources humaines est plus que jamais un enjeu stratégique. 33 % des salariés de Siemens sont diplômés de l'enseignement supérieur (ingénieurs et scientifiques constituent le quart des effectifs), et 37 % ont suivi une formation professionnelle. Quelque 11 000 jeunes suivent un apprentissage ou des études duales. Le groupe, dont la qualité de la formation est très prisée (il reçoit bon an mal plus de 50 000 candidatures), ne qualifie pour ses propres besoins que 2 000 apprentis ; il est également prestataire pour quelque 180 entreprises partenaires (3 000 apprentis), des PME sous-traitantes. Si cet engagement est courant en Allemagne (voir REA 69/04), Siemens innove en étendant depuis peu à l'enseignement supérieur (niveaux bachelor et master) le principe de la formation en alternance, grâce à des partenariats conclus avec des établissements d'enseignement supérieur professionnel (*Fachhochschulen*). Cette politique s'accompagne d'un intense effort de formation continue de tous les salariés (60 % du budget formation de 400 millions €). S'il a depuis toujours la fonction 'd'ascenseur social', il se double aujourd'hui d'outils d'évaluation modernes permettant d'identifier et de former systématiquement le potentiel d'encadrement ; K. Kleinfeld, entré chez Siemens à 30 ans après des études de sciences politiques et de sciences de gestion, en est le meilleur exemple. Cette politique de qualification comme de promotion internes, en entretenant la motivation des salariés, contribue elle aussi à accroître la compétitivité du groupe. Si la course à l'efficacité lancée dans les années 1990 s'est effectuée sans rupture avec les valeurs fondatrices du groupe, l'éthique paternaliste d'antan a cédé la place à une *corporate governance* où se mêlent, cotation à la bourse de New York oblige, les principes de transparence en vigueur aux USA et l'adhésion volontaire au nouveau code de gouvernance allemand. Fidèle aux règles de *fair play* qui prévalent outre-Rhin, et tout aussi soucieux de cultiver son image de pionnier dans le débat social, Siemens est un des rares groupes allemands à publier les salaires de ses dirigeants.

**LE NOUVEAU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE** devra démontrer que le « modèle Siemens » saura s'adapter aux défis de l'économie du savoir en continuant d'anticiper à la fois les nouveaux produits et les nouveaux marchés, sans renier son engagement humain. « *L'innovation est fille de l'insatisfaction. L'existence même de notre société repose sur cette démarche. Il y a 140 ans, un homme ne s'est pas satisfait du meilleur système de communication alors disponible* », écrivait à la fin des années 1980 Karlheinz Kaske, prédécesseur de H. von Pierer. Cette sentence guidera également dans son action leur successeur.

#### Indications bibliographiques

- DECURTINS D., SIEMENS. *Anatomie eines Unternehmens*, Francfort/Vienne, 2002
- FELDKIRCHEN W., SIEMENS. *Von der Werkstatt zum Weltunternehmen*, Munich, 1997
- MICHEL A. ET LONGIN F., SIEMENS. *Trajectoire d'une entreprise mondiale*, Paris, 1990
- [www.siemens.de](http://www.siemens.de)